# « La Dépêche du Midi » opte pour une certification ISO 9002

**Au mois de juin 1996, Jean-Michel Baylet, PDG de « La Dépêche du Midi », engageait ses troupes dans un vaste projet d'entreprise. L'un des volets de ce plan était de lancer le journal dans une démarche ISO 9002. Une première dans un quotidien français, même si l'idée est dans l'air dans d'autres entreprises. Si la production du journal était à court terme le premier secteur concerné par cette norme, la remise en question n'excluait aucun des autres services dans l'entreprise et plusieurs autres projets étaient initiés en parallèle.**

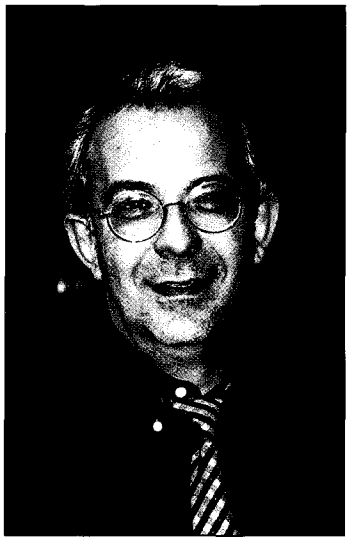
Sous le label très ambitieux de « Ecrire le futur », le projet d'entreprise annoncé par Jean-Michel Baylet lors d'une grande réunion en juin 1996 était un véritable plan de guerre destiné à sortir le journal d'une crise importante. La diffusion baissait depuis plusieurs années et l'entreprise traversait une situation financière difficile. Un audit extérieur étayait dans ses conclusions la nécessité d'une mobilisation générale. L'état des lieux était sévère pour tout le monde, du management à la base. « La Dépêche » ne pouvait, dans les conditions de rentabilité qu'elle connaissait, procéder à des investissements industriels nécessaires. Le cloisonnement des services dans l'entreprise pénalisait le bon fonctionnement des étapes de production et de commercialisation du journal. Les trois axes du projet d'entreprise furent dès lors définis : amélioration de la qualité de production, reconquête du lectorat (Cap 99) et remise en question du service apporté par l'entreprise à ses clients (projet Service Plus).

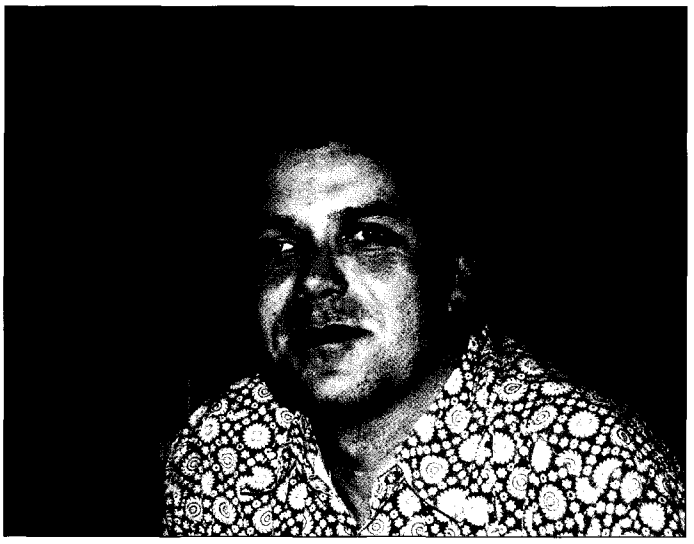
« La demande de certification, explique Jean-Michel Baylet, ne pourra pas être formulée auprès d'un organisme agréé avant que nous ayons jeté les bases d'un système de qualité couvrant l'ensemble de la production. Actuellement, on connaît les symptômes de la non-qualité. Mais lorsqu'il s'agit de réagir à chaud, quand une non-conformité est constatée en réception, en cours de fabrication, en contrôle final, en clientèle, les remèdes reposent trop souvent sur des initiatives individuelles et improvisées. Dans le même ordre d'idées, les instructions sont rarement décrites. Les procédures, quand elles, sont formalisées, incomplètes et les liaisons toujours aléatoires. . . ». La règle du jeu posée, il fallait organiser ce que serait la mise en place de ce plan qualité.

### Devenir le premier quotidien français certifié ISO 9002 en décembre 1998

« Nous étions aussi loin de cette démarche que de la planète Mars, explique José Biosca, directeur du développement du journal et en charge de la mise en place de ce plan. Les premières étapes à suivre, avant même de lancer le plan qualité, étaient de donner une structure à notre démarche et de segmenter les problèmes. Notre travail a été de remonter toutes les informations symptomatiques de ce qu'est la non-qualité. Nous avons constitué un comité de pilotage. Ce groupe a rapidement pris le nom de code de G8. Dans ce groupe se trouvent huit cadres de tous les

*Le dessinateur Jiho a contribué à sa manière à illustrer les documentations du projet qualité.*





*A gauche : José Biosca, directeur du développement et en charge de la mise en place du projet qualité. A droite : Benoît Binder, à l'origine ingénieur maintenance, est l'un des animateurs du groupe projet K4.*

secteurs de l'entreprise. Sa mission était et est toujours l'organisation et la coordination du plan qualité. La G8 a décliné les catégories de problèmes rencontrés dans l'entreprise : de la conception à la mise en vente du produit. Il s'est concentré sur le processus produit : la partie prépresse, l'impression, la diffusion. Autour de ce processus, deux autres points ont été isolés : les relations avec les clients (annonceurs et lecteurs) et l'administration et la gestion ».

**K comme qualité**

Non sans humour, chaque secteur sous surveillance est devenu un groupe K : K1 pour la photo, K3 la correction, K33 la Charte graphique, K6 le contenu, K8 la publicité, K4 l'impression, K5 la diffusion, K2 les relations clients et K7 la gestion. Ces huit groupes qualité sont chapeautés par un groupe projet dont fait partie un membre du G8. Pour affiner le maillage, des groupes d'analyse sérient plus finement les questions sur chacune des problématiques. Le groupe K4 (impression) par exemple est sous la responsabilité du groupe projet « Futura 9002 »* et divisé en 6 groupes d'analyse : accrochage des plaques, insolation, mouillage, encrage, analyse du maculage, contrôle de la qualité du repérage. Un groupe d'analyse travaille sur une question particulière, remet ses conclusions puis passe à un autre sujet. Sur la base du volontariat et de la cooptation, ces groupes d'analyse se composent de salariés soucieux de participer à la réflexion. Au total, près de 160 personnes de l'entreprise sont mobilisées sur le projet. « De juin 1996 à juillet 1997, nous avons passé du temps à analyser les informations, mettre en place une structure et surtout donner une méthode de résolution des problèmes similaire à tous les groupes K et groupes d'analyse, poursuit José Biosca ». Un manuel de référence est rédigé, intitulé « qualité mode d'emploi ». Il regroupe toutes les étapes et méthodes à suivre : analyser les causes, imaginer et proposer des solutions, élaborer un plan d'actions, mettre en œuvre les actions définies, contrôler les résultats, gérer l'évolution des objectifs en vue d'une amélioration continue. Un exemple, chaque réunion, chaque décision prise, doit faire l'objet d'un compte rendu écrit. Mesure logique mais qui n'était pas aussi évidente dans une entreprise où les informations importantes étaient habituellement échangées de vive voix. « En une dizaine de mois, explique José

## Les partenaires de la certification

Le projet qualité de « La Dépêche » a été développé et mené par les salariés du journal. José Biosca, qui a structuré cette démarche, tient à cet aspect. Mais ce travail en interne a été accompagné et soutenu par des partenaires. Le choix de valider le travail de réorganisation de la production par une certification ISO impliquait de respecter une méthode précise et demandait une formation à ces procédures des volontaires du groupe qualité. « La Dépêche » a donc fait appel à la Chambre de Commerce et d'Industrie de Toulouse (CCIT), à la Chambre Régionale de Commerce et d'Industrie (CRCI) et à l'association Mouvement Français de la Qualité (MFQ) qui regroupe des entreprises œuvrant pour cette démarche.

Ce projet, contrairement à ce qui peut sembler lorsqu'il est décrit d'un point de vue méthodologique, signifie aussi des améliorations concrètes dans la production. Une partie des solutions techniques a été trouvée en interne. Pour les problèmes plus complexes et pour valider ses choix, « La Dépêche » a fait appel aux ingénieurs de l'IFRA (Bénédicte Lamy, Manfred Werfel et Wolfgang Heil notamment) afin de régler les problèmes posés.

Biosca, nous avons commencé à résoudre les différents points du plan qualité. En cours de route, nous avons aussi réglé beaucoup de dysfonctionnements qui apparaissaient à la remontée des informations ».

## Les autres projets menés en parallèle

Les feux des projecteurs sont en ce moment sur la phase impression, car c'est ce volet qui vise une certification ISO. Cependant, d'autres plans d'action ont été décidés en 1996 et deux en particulier sont des chantiers en cours. Le projet K2 (relations clients/entreprises) a reçu le nom de code de « Service Plus » : « Notre entreprise est par définition tournée vers des clients, qu'ils soient des lecteurs ou des annonceurs, explique José Biosca. Le service et l'accueil sont donc des composants de l'entreprise.

Pour améliorer notre écoute nous avons travaillé sur différents points : la création d'un service lecteurs, avec un numéro vert pour leurs appels (pour susciter des réactions sur le journal, constituer un observatoire du produit), la formation de tous les salariés de l'entreprise à l'accueil téléphonique (démarche commerciale et démarche accueil), un système de « couponing » dans le journal (pour des informations sur les annonceurs, des invitations à des manifestations...), la mise en place d'un service audiotel payant (tous les renseignements sur les activités du journal et sur les événements culturels et sportifs sponsorisés...) et la création d'un club Service Plus offrant des avantages particuliers aux lecteurs. Il n'est pas exclu que nous recherchions dans l'avenir une certification ISO sur ce projet ».

L'autre grand volet, le projet K6 (pour le contenu), a reçu le nom de « Cap 99 ». José Biosca supervise directement ce chantier au sein d'un groupe de pilotage qui comporte les rédacteurs en chef adjoints, le futur directeur de l'information, la direction marketing et la direction commerciale. « Cap 99 » planche sur les améliorations à apporter au traitement de l'information et à la conception graphique. Des initiatives sont régulièrement testées pour répondre aux attentes de publics habituellement peu intéressés par le journal. Le lancement du supplément « Week-end » de « La Dépêche » est l'une des plus importantes manifestations des réflexions de « Cap 99 ».

*Valérie Arnould*

**Le groupe projet K4 est composé de Jean-Luc Palevody, José Biosca, François Pereira, Benoît Binder et Jean-Marie Loubet.*

### Eviter de sombrer dans la bureaucratie

Passer d'une tradition orale à une tradition écrite peut facilement engendrer un excès : celui d'une accumulation de manuels aussi volumineux qu'inutilisés. Benoît Binder, l'un des animateurs du groupe K4, s'est attelé, avec l'aide de la documentaliste du journal, Marie-Laure Lasjunies, à la tâche ardue de mettre en place des outils clairs pour rendre les méthodes préconisées utilisables même en phase de production. La plupart des processus de production sont ainsi décrits dans des logigrammes, représentations très visuelles d'une démarche à suivre. Ces graphiques sont affichés sur les lieux de production via des bornes documentaires : « beaucoup de salariés ont participé à la création de ces schémas, explique Benoît Binder. Ils ne représentent pas une révolution, mais c'est très important de faire écrire aux gens ce qu'ils font. La réaction a été très positive, car ces outils émanaient en grande partie de ceux qui font le travail au quotidien. Chaque processus a abouti à un manuel et à une documentation opérationnelle sous la forme de ces bornes documentaires. Tous les documents de travail qui circulent sont identifiés « Futura 9002 », afin que chacun sache que la procédure décrite appartient au périmètre de certification. Cette étape a aussi permis de révéler à quel point les services étaient cloisonnés. ».

Afin d'accompagner la mise en place et le respect des nouvelles procédures de travail, un groupe de 12 auditeurs

## Rechercher une satisfaction des clients internes et externes

**(extraits du document plan qualité de « La Dépêche »)**

« Les grands principes de la Qualité sont de rechercher la conformité au besoin du client (être aussi près que possible du besoin du client en connaissant son attente, une traduction de celle-ci dans le produit fourni, une maîtrise de sa réalisation et de sa conformité) et de mesurer en permanence le respect de ces règles. C'est la mesure au sens large qui permet de trouver les pistes d'amélioration et la vérification que telle ou telle action produit bien ses effets. Tout faire pour que tous les acteurs de l'entreprise se sentent concernés. Rechercher l'amélioration de manière permanente et écrire ce que l'on fait et faire ce que l'on écrit (donner aux actes un caractère systématique, demander à chacun de s'engager personnellement en laissant une trace individuelle des actes qu'il effectue, etc.). Chercher à bien faire du premier coup, c'est à dire éliminer par anticipation les causes possibles d'erreur ou de malfaçons... ».

a été formé à la certification ainsi qu'aux méthodes d'audit interne.

### La mise en place d'un « indice objectif »

La qualité n'existent que si elle est visible pour le client, il fallait aussi trouver un moyen de communiquer à l'extérieur les progrès réalisés. « Nous n'avions pas d'outil permettant une mesure objective de la qualité, explique José Biosca, nous avons travaillé ces dernières semaines à une sorte d'indice, pour le moment utilisé en interne, mais qui peut plus tard servir de référence dans nos discussions avec nos clients. Le groupe qui a élaboré cet indice est pluridisciplinaire, car il devait justement intégrer les gens qui sont en contact direct avec nos annonceurs ou nos lecteurs ». Les paramètres choisis pour la création de cet indice sont la densité d'encrage, le repérage des couleurs, le niveau de salissure (le maculage) et les horaires de livraison. « Ce sont les éléments qui nous paraissaient pouvoir affecter nos clients. Bien sûr, nous avons d'autres indices de performance, mais qui sont notre soupe interne, poursuit José Biosca ». Cet indice de qualité est généré à partir de différents relevés quotidiens effectués par un groupe de contrôleurs. Un tableau de bord est réalisé et il permet de visualiser les écarts entre les objectifs et ce qui est réalisé. Les résultats sont mis en perspective sur la base de tendances hebdomadaires et mensuelles. « Nous pouvons fixer des objectifs, déclencher des actions lorsque la zone rouge est atteinte et surtout viser une constance de la qualité ».

### Retombée inattendue

Le quotidien régional est généralement perçu comme une espèce d'institution qui échappe aux règles économiques et sociales en vigueur dans les autres entreprises. « La Dépêche du Midi », en se lançant dans ce plan de certification, s'est trouvée dans une démarche similaire à celle de beaucoup d'autres entreprises de sa région. Le fait de travailler en étroite collaboration avec la Chambre de commerce de Toulouse, la Chambre régionale de commerce et d'industrie ou les entreprises réunies dans le mouvement français de la qualité, a permis d'atteindre un résultat pour le moins inattendu qui est de rapprocher l'institution *La Dépêche du Midi* du tissu économique local.

L'objectif de certification pour cette fin d'année 1998 porte sur l'impression pure. Cependant, la démarche qualité a des retombées directes sur les secteurs du prépresse et de la salle d'expédition. Un projet d'entreprise de cette envergure est basé avant tout sur la volonté des salariés à s'impliquer, prendre des responsabilités dans le projet et, pendant plusieurs mois, oublier les inconvénients d'une charge de travail supplémentaire. Quel que soit le type d'entreprise qui s'engage dans un plan qualité, le facteur humain est toujours déterminant. « La Dépêche » n'a, de ce point de vue, pas échappé à la règle. La mobilisation au sein du journal est d'ores et déjà un facteur de succès. Comme certains le disent dans le journal, il ne s'agit ni de crier au miracle ni d'attendre des résultats spectaculaires à la sortie des rotatives. Mais de gros progrès sont réalisés chaque jour. Et, comme le souligne Benoît Binder : « Ce n'est pas tout d'être certifié ISO 9002. Il nous faudra aussi le rester. Nous savons que la nouvelle mouture de cette norme actuellement en préparation est très orientée sur l'application du processus et l'évolution et nous devons travailler dans ce sens ».

## Les points de la norme ISO 9002

En décembre 1998, « La Dépêche » espère obtenir la norme ISO 9002. Il faudra pour cela qu'elle remplisse les 19 conditions d'accès à cette norme :

4.1 responsabilité de la Direction
4.2 système qualité
4.3 revue de contrat
4.5 maîtrise des documents
4.6 achats
4.7 maîtrise du produit fourni par le client
4.8 identification et traçabilité du produit
4.9 maîtrise des processus
4.10 contrôle et essai
4.11 maîtrise des équipements de contrôle
4.12 état des contrôles et essais
4.13 maîtrise du produit non conforme
4.14 actions correctives et préventives
4.15 manutention et stockage
4.16 enregistrement relatif à la qualité
4.17 audits qualité internes
4.18 formation
4.20 techniques statistiques

A ce jour, environ 16 de ces objectifs sont déjà atteints.

Pour toute information concernant
les symposiums, séminaires, ateliers et
voyages d'étude de l'IFRA, veuillez contacter :

***Service Manifestations***

Téléphone (6151) 733-6
Télécopie (6151) 733-832